

FALLSTUDIE
[ENERGIEWIRTSCHAFT]

**UMSETZUNG VON
PERSONALMASSNAHMEN
IN EINEM KOMPLEXEN UMFELD**



Der Auftrag

EFFEKTIVE UND TRANSPARENTE UMSETZUNG DER GEPLANTEN PERSONALMASSNAHMEN

Der Klient aus der Energiewirtschaft erzielt in Deutschland und im europäischen Ausland mit über 8.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 1,3 Mrd. EUR. Aufgrund erheblicher Abweichungen gegenüber der Unternehmensplanung leitete das Unternehmen 2014 eine Restrukturierung ein. Im Zuge dessen wurde ein Personalabbau von rund 600 Mitarbeitern (525 FTE) beschlossen.

In der langen und ereignisreichen Historie des Unternehmens hatte sich ein sehr komplexes Umfeld aus organisatorisch, tariflich und gesellschaftsrechtlich nicht aufeinander abgestimmten Strukturen mit über 10 Gesellschaften, mehr als 100 betroffenen Standorten und zahlreichen Arbeitnehmervertretern (20 einzelne Betriebsratsgremien, zwei Gesamtbetriebsräte in Kooperation mit IG Metall und IG Bau) entwickelt. Zudem bestand mit der IG Metall ein Firmentarifvertrag, in dem der Ausschluss sämtlicher betriebsbedingter Kündigungen für die nächsten vier Jahre vereinbart war.

Zur operativen Umsetzung des Personalabbaus zog der Klient im Jahr 2015 die Berater von Haselhorst Associates hinzu.

Der Weg

PHASE I: VORBEREITUNG

Zu Projektbeginn wurden zunächst Daten u.a. über sämtliche Mitarbeiter, Betriebsvereinbarungen, Geschäftsführungsbeschlüsse und Betriebsstrukturen aufgenommen, um eine Übersicht über die Ist-Situation zu erhalten. Nachdem Zielsetzungen, Risiken und kritische Punkte herausgearbeitet waren, konnte das Projektmanagement mit Projektstruktur, Verantwortlichkeiten und Projektablauf aufgesetzt werden.

In enger Abstimmung mit der Personalabteilung des Klienten wurden die gesammelten Daten in einem Maßnahmentool aufbereitet, strukturiert und schrittweise ergänzt. Auf Basis dieser Datenbank wurde die Maßnahmenverfolgung anhand einer Härtegradlogik sowie Auswertungen zur Quantifizierung der finanziellen Effekte des Abbaus entwickelt. Hierbei war es wichtig, die Berechnungsregelungen eng mit dem Klienten abzustimmen, um eine realitätsnahe Abbildung der Sachverhalte zu gewährleisten.

Mit Hilfe des Maßnahmentools konnten zudem auch Simulationsbetrachtungen, basierend auf Sozialplandaten, Betriebsstrukturen und Tätigkeitsvergleichsgruppen, dargestellt werden. Dabei wurden beispielsweise auch die Grenzwerte, die zu einer Anzeigepflicht von Massenentlassungen gemäß §17 KSchG führen, geprüft.

Zum Hintergrund

ENERGIEWIRTSCHAFT – EINE BRANCHE IM UMBRUCH

Die deutsche Energiewirtschaft ist mitten in der wohl größten Transformation ihrer Geschichte. Von den in 2014 erzeugten 610 Mrd. Kilowatt Strom stammt bereits über ein Viertel aus erneuerbaren Energien. Bis 2050 sollen diese 80% der Stromerzeugung decken. Hinzu kommt die von der Bundesregierung getroffene Entscheidung gegen die Schaffung eines Kapazitätsmarktes und für die Weiterentwicklung eines Strommarktes 2.0 mit „Kapazitätsreserve“.

Diese Transformation stellt einen stark regulierten und von langfristigen Investitionsprojekten geprägten Markt vor große Herausforderungen. Die zwei größten deutschen Energieversorger bauen ihre Konzernstrukturen bereits radikal um. Auch der Rest der Branche muss sein Geschäftsmodell zum Teil ganz neu erfinden, um den Herausforderungen von Energiewende und Digitalisierung zu begegnen.

PHASE II: ABSTIMMUNGEN, VERHANDLUNGEN UND STANDORTANALYSEN

Die Abstimmung der jeweiligen Abbauziele, des geplanten Vorgehens und des aktuellen Status bereits umgesetzter bzw. in Umsetzung befindlicher Maßnahmen geschah in Workshops mit den zuständigen Bereichsleitern. Parallel wurde Haselhorst Associates zu diesem Zeitpunkt mit der Fortführungsanalyse zweier Standorte beauftragt. Für beide Standorte wurden in Abstimmung mit Geschäftsführung, Standortleitung und lokalen Arbeitnehmervertretern verschiedene Szenarien als Alternative zu zusätzlichen Abbaumaßnahmen über alle Standorte erarbeitet und ausformuliert.

Aufgrund der sensiblen Thematik lag in der ersten Phase ein besonderer Fokus auf dem Aufbau einer Vertrauensbasis zu allen beteiligten Parteien und Ansprechpartnern. In den Abstimmungen und Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern und den Unternehmensbereichen wurde diese Vertrauensbasis zunehmend zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Die Kooperation der Arbeitnehmervertreter war eine ganz wesentliche Grundvoraussetzung, um die Abbaumaßnahmen in dem gegebenen, ambitionierten Zeitfenster umzusetzen. Die Verhandlungen mit den jeweils zuständigen Betriebsräten wurden daher zeitlich jeweils direkt im Anschluss an die Workshops angesetzt. Transparenz und Offenheit, insbesondere auch die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und einzelner Standorte betreffend, schufen das entsprechende Vertrauensverhältnis, so dass sich das Verhandlungsteam, bestehend aus Personalbüro, Bereichsleitern und Haselhorst Associates, schließlich mit den Betriebsräten erfolgreich auf einen entsprechenden Personalabbau in Interessenausgleich einigen konnte.

PROJEKTPHASEN

I. Vorbereitung

- a. Projekt-Setup, Datenbeschaffung und Transparenz: Bestandsaufnahme der Ist-Situation, Abstimmung von Datenbasis, Abbauzielen und -regeln mit Verantwortlichen
- b. Vorbereitung der Gespräche/Verhandlungen: Ablaufplanung der Gespräche mit Bereichsleitern und der Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern, Aufbau des Maßnahmentools

II. Abstimmungen, Verhandlungen und Standortanalysen

- a. Abstimmung mit Unternehmensbereichen: Aufbau einer Vertrauensbasis, Verbesserung der Datenqualität, Aufnahme geplanter und sich bereits in Umsetzung befindlicher sowie umgesetzter Personalmaßnahmen
- b. Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern: Abstimmung mit Arbeitnehmervertretern durch Verhandlungsunterstützung und Informationsbereitstellung vor, während und im Anschluss an sämtliche Verhandlungen
- c. Parallele Fortführungsanalysen zweier ergebnisschwacher Standorte in Abstimmung mit Geschäftsführung, Standortleitung und Arbeitnehmervertretern

III. Tracking und Reporting

- a. Nachverfolgung der beschlossenen Maßnahmen und Reporting: Tracking beschlossener Personalmaßnahmen in Verbindung mit regelmäßiger Berichterstattung und Abstimmung mit Geschäftsleitung, Controlling und Konzernrechnungswesen

PHASE III: TRACKING UND REPORTING

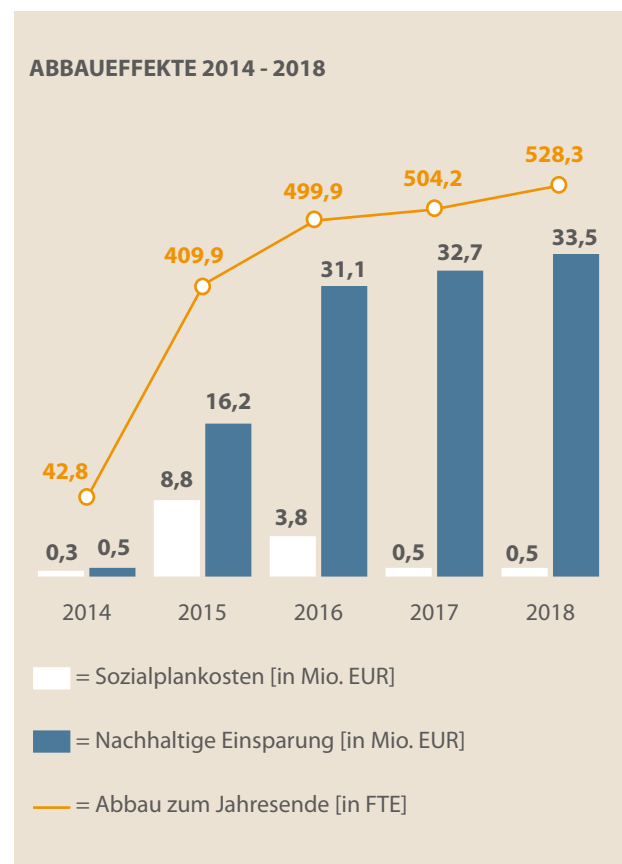
Nach der Einigung mit den Arbeitnehmervertretern wurde der vereinbarte Personalabbau vor Ort von den jeweilig verantwortlichen Bereichsleitern in Zusammenarbeit mit Personalbüro und Betriebsrat umgesetzt. Der Fortschritt der Umsetzung wurde von Haselhorst Associates auf Namensbasis in zweiwöchentlichen Trackingrunden nachverfolgt. Der aktuelle Status von Zielerreichungsgrad und jeweils bereits realisiertem finanziellen Effekt (GuV, Bilanz, Cash-Flow) wurde regelmäßig an Geschäftsleitung, Konzernrechnungswesen und Controlling berichtet und mit dem Rechenwerk des Unternehmens abgestimmt. Der vereinbarte Zielabbau wurde noch im Jahr 2015 erreicht und sogar leicht überschritten.

ZÜGIGE UMSETZUNG DER PERSONALMASSNAHMEN UND ÜBERERFÜLLUNG DER ZIELSETZUNGEN

Mit der Unterstützung von Haselhorst Associates konnten die Personalmaßnahmen effizient, transparent und zügig abgeschlossen werden. Trotz der hohen Komplexität wurden die Abbaumaßnahmen innerhalb von nur sechs Monaten mit allen beteiligten Interessensgruppen einvernehmlich abgestimmt, in Interessensausgleichen gemäß §112 BetrVG fixiert und in entsprechenden Einzelvereinbarungen mit den betroffenen Mitarbeitern umgesetzt.

Fast ein Viertel des Personalabbaus wurde mit Maßnahmen erreicht, die die Altersstruktur des Konzerns verjüngen. 12% der Mitarbeiter konnten aufgrund neu entstandener Stellen im Konzern gehalten werden. Lediglich 2% der betroffenen Mitarbeiter wurde betriebsbedingt gekündigt. Der Großteil der Mitarbeiter verließ das Unternehmen durch Abschluss eines Aufhebungsvertrags.

Der große Erfolg dieser Umsetzung zeigt sich vor allem in der quantitativen Betrachtung der Maßnahmen. Der entfallende Personalaufwand übersteigt die gegenläufigen Kosteneffekte über die gesamte Umsetzungsdauer bei weitem. Die gegenläufigen Sozialplankosten sind deutlich geringer als in der Bilanz- und Cash-Flow-Planung vorgesehen.





Jürgen Germies – Partner

j.germies@haselhorst-associates.com

Haselhorst Associates GmbH

Schiffbauerweg 1
82319 Starnberg

Tel: +49 8151 65040-0

Fax: +49 8151 65040-20

info@haselhorst-associates.com

www.haselhorst-associates.com



WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.
GEMEINSAM.